

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA BPR DI KABUPATEN KLUNGKUNG**

**Ni Putu Devy Ermawati<sup>1</sup>**  
**I Komang Ardana<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
email: [devie.kiana@yahoo.com](mailto:devie.kiana@yahoo.com)

### **ABSTRAK**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi terhadap komitmen organisasional karyawan. Penelitian ini dilakukan pada lima BPR di Kabupaten Klungkung. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 89 orang karyawan yang ditentukan dengan metode *probability sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Komitmen organisasional merupakan konsep manajemen yang menempatkan sumber daya manusia (SDM) sebagai fitur sentral bagi organisasi. Agar karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi, suatu organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional. Perusahaan sebaiknya memperhatikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi untuk ditingkatkan komitmen organisasional.

**Kata kunci :** kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi, komitmen organisasional

### **ABSTRACT**

*The results showed that transformational leadership variables, organizational culture, and motivation simultaneously have a positive and significant effect on organizational commitment of employees. The purpose of this research is to know the influence of transformational leadership, organizational culture, and motivation to organizational commitment of employees. This research was conducted on five BPR's in Klungkung Regency. The number of samples in this study were 89 employees determined by probability sampling method. Data collection was done through interviews and questionnaires. Data analysis technique used is multiple linear regression analysis. Organizational commitment is a management concept that places human resources (HR) as a central feature of the organization. In order for employees to have high organizational commitment, an organization needs to pay attention to the factors that affect organizational commitment. Companies should pay attention to transformational leadership, organizational culture and motivation to increase organizational commitment.*

**Keyword:** *transformational leadership, organizational culture, motivation, organizational commitment*

## **PENDAHULUAN**

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) salah satu dari industri perbankan tanah air, merupakan sebuah lembaga keuangan bank yang menerima simpanan dalam bentuk deposito berjangka, tabungan, dan dalam bentuk lainnya dengan menyalurkan dana yang dimiliki sebagai usaha Bank Perkreditan Rakyat. Bank Perkreditan Rakyat ikut mempengaruhi perkembangan ekonomi di Bali.

Berdasar data yang dilansir dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Regional Bali Nusa Tenggara (Nusra), kinerja Bank Perkreditan Rakyat tidak sebesar tahun 2016. Bulan Desember 2016, nilai aset BPR mencapai Rp 13,086 triliun. Namun, Juni tahun 2017 hanya naik 1% mencapai Rp 13,227 triliun ([www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id)). Kinerja Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung terdiri dari lima BPR yaitu PT. BPR Balaguna Perasta, PT. BPR Arta Rengganis, PT. BPR Sari Jaya Sedana d/h Acuta Jaya, PT. BPR Sinar Puteramas, dan PT. BPR Tridarma Putri, sedang menjalankan tantangan yang luar biasa. Di samping bersaing antar BPR, juga harus bersaing dengan bank-bank umum serta lembaga keuangan lainnya. Untuk tetap dapat bertahan dalam persaingan yang ketat, manajemen BPR harus didukung oleh SDM yang berkualitas, terutama SDM yang mempunyai komitmen organisasional yang kuat.

Komitmen organisasional adalah sebuah hubungan yang menunjukkan seberapa jauh karyawan akan bertahan pada organisasi, termasuk ungkapan perasaan, nilai ekonomis yang dirasakan dan kewajiban mereka terhadap organisasi tempatnya bekerja yang dapat diukur melalui komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif (Meyer dan Allen, 1991).

Griffin (2004) mengatakan seorang individu yang memiliki komitmen yang tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang. Sebaliknya, individu yang memiliki komitmen yang rendah lebih cenderung melihat dirinya sebagai orang luar dan mereka tidak ingin melihat dirinya sebagai anggota jangka panjang organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap 15 orang karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung sepertinya terdapat masalah dalam komitmen organisasional dari karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari data pemutusan hubungan kerja (PHK) dan pengundurkan diri karyawan dari tahun 2015-2017, sebagai berikut.

**Tabel 1.**  
**Data PHK dan Pengunduran Diri Karyawan BPR**  
**Kabupaten Klungkung tahun 2015-2017**

No.	Nama BPR	2015 (orang)		2016 (orang)		2017 (orang)		Jumlah (orang)
		PHK	Mengundurkan diri	PHK	Mengundurkan diri	PHK	Mengundurkan diri	
1	PT. BPR Balaguna Perasta	1	2	0	3	1	3	10
2	PT. BPR Arta Rengganis	0	2	0	2	1	2	7
3	PT. BPR Sari Jaya Sedana	1	2	0	2	0	3	9
4	PT. BPR Sinar Puteramas	0	2	0	3	1	3	9
5	PT. BPR Tridarma Putri	0	2	1	3	1	4	10

*Sumber:* BPR di Kabupaten Klungkung, 2018

Tabel 1 menunjukkan bahwa dari tahun 2015-2017 jumlah data karyawan yang di PHK dan jumlah karyawan mengundurkan diri dari Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung mengalami peningkatan. Dari hasil wawancara dengan Kepala Bagian Personalia pada BPR di Kabupaten Klungkung, karyawan yang keluar dari perusahaan disebabkan karena rendahnya komitmen

organisasional karyawan terhadap perusahaan yang berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan.

Komitmen organisasional yang rendah mendorong BPR harus melakukan berbagai upaya meningkatkan komitmen organisasional karyawan yang masih setia bekerja di perusahaan. Menarik untuk diketahui faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya komitmen organisasional karyawan di sebuah perusahaan. Jain dan Duggal (2015) menyatakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan adalah perilaku yang diperlihatkan melalui kepemimpinan transformasional. Berdasarkan hasil wawancara dengan 15 karyawan BPR di Kabupaten Klungkung menyatakan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan pimpinan belum mampu menginspirasi para karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Beberapa hasil penelitian empiris mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional oleh Tuna *et al.* (2011) pada penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Njoroge *et al.* (2015), Yang (2012), Bushra *et al.* (2011) serta Dunn *et al.* (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Selain kepemimpinan transformasional, faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan yaitu budaya organisasi. Menurut Sanhaji (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi

dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kerja yang ditetapkan perusahaan. Beberapa penelitian telah dilakukan sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Lauture *et al.* (2012), Kumar *et al.* (2012), Acar (2012), serta Zain *et al.* (2009) menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah motivasi. Arsyad (2011:323) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu proses kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi maka akan mampu mencapai tujuan organisasi dan nyaman dalam organisasi. Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional dilakukan oleh Wardhani *et al.* (2015), Sharma *et al.* (2015), dan Salleh *et al.* (2016) mereka menemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dan komitmen organisasional karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah 1) Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung? ; 2) Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung? ; 3) Bagaimana Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasional pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung?.

Tujuan dari penelitian ini adalah 1) Untuk menjelaskan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung. ; 2) Untuk menjelaskan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung. ; 3) Untuk menjelaskan pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasional pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung. Manfaat penelitian ini ada dua, pertama manfaat teoretis yaitu penelitian ini diharapkan dapat memperkaya studi empirik dalam perilaku organisasional khususnya tentang keterkaitan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi terhadap komitmen organisasional. Manfaat Praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Manajemen Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

Komitmen organisasional merupakan konsep manajemen yang menempatkan sumber daya manusia (SDM) sebagai fitur sentral bagi organisasi. Tanpa komitmen organisasional, sukar mengharapkan partisipatif aktif dan mendalam dari sumber daya manusia. Oleh karena itu, komitmen organisasional harus dijaga agar tetap tumbuh dan eksis di sanubari sumber daya manusia (Priansa, 2014:234). Wibowo dkk. (2015) mendefinisikan komitmen organisasional merupakan gambaran sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasinya dan kesediaanya untuk tetap bertahan dalam organisasinya.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi diharapkan untuk memperlihatkan kinerja yang optimal. Bakshi *et al.* (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasional telah diidentifikasi sebagai faktor kriptikal dalam memahami dan menjelaskan perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan. Dasar teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *a three component model of organizational commitment* yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991). Meyer dan Allen (1991) menyatakan bahwa komitmen organisasional di bagi menjadi tiga dimensi yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*).

Perusahaan membutuhkan pemimpin yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan komitmen organisasional setiap karyawan. Menurut Hasibuan (2011) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi komitmen karyawan adalah perilaku yang diperlihatkan melalui kepemimpinan transformasional (Jain dan Duggal, 2015).

Hughes *et al.* (2012:542) mengemukakan pendapat bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya, sehingga mendorong tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi dan misi sang pemimpin. Surbakti (2013), menjelaskan bahwa interaksi yang dimiliki antara pemimpin

yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dengan bawahannya ditandai dengan besar atau kecilnya pengaruh yang diberikan oleh pemimpin terhadap bawahannya untuk berubah. Berdasarkan pendapat para ahli di atas kepemimpinan transformasional dapat dinyatakan sebagai cara pemimpin untuk berinteraksi dengan bawahan agar setiap kinerjanya mampu menginspirasi bawahannya bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual, mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut agar mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok (Robbins, 1996:62). Adapun Indikator-indikator dari kepemimpinan transformasional menurut Zahari dan Subarghi (2012) adalah 1) Pengaruh Idealisme adalah kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya bahwa pemimpin memiliki pendirian yang kuat. Indikator ini di ukur dari persepsi responden mengenai kemampuan pemimpin untuk membuat bawahan bangga karena pemimpin memiliki pendirian yang kuat dalam memimpin perusahaan. ; 2) Motivasi Inspirasional adalah kemampuan pemimpin dalam memberi dorongan agar karyawan lebih semangat bekerja. Indikator ini di ukur dari persepsi responden mengenai kemampuan pemimpin memberikan dorongan semangat dalam bekerja. ; 3) Simulasi Intelektual adalah kemampuan pemimpin dalam menginspirasi bawahannya untuk lebih kreatif mengeluarkan ide-idenya dalam menyelesaikan permasalahan yang



ada. Indikator ini diukur pada persepsi responden mengenai pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan ide atau masukan. ;

4) Pertimbangan Individual adalah kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatian dalam langkah mengajarkan individu untuk lebih berkembang dan berprestasi dengan bertindak sebagai pelatih. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai pemimpin yang mengajarkan bawahan untuk lebih berkembang dan berprestasi.

Budaya organisasi merupakan suatu konsep yang bervariasi, terbukti dari adanya sekian banyak pendapat yang berbeda-beda yang dapat ditemukan dalam kepustakaan. Hal ini disebabkan oleh adanya berbagai pandangan, pendekatan, minat masing-masing yang berkepentingan dari berbagai kalangan, baik dari kalangan akademisi maupun praktisi. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas (Sanhaji, 2016). Berdasarkan pendapat para ahli di atas budaya organisasi dapat dinyatakan sebagai sistem nilai dalam organisasi yang dapat digunakan sebagai pedoman anggota dalam melaksanakan pekerjaannya.

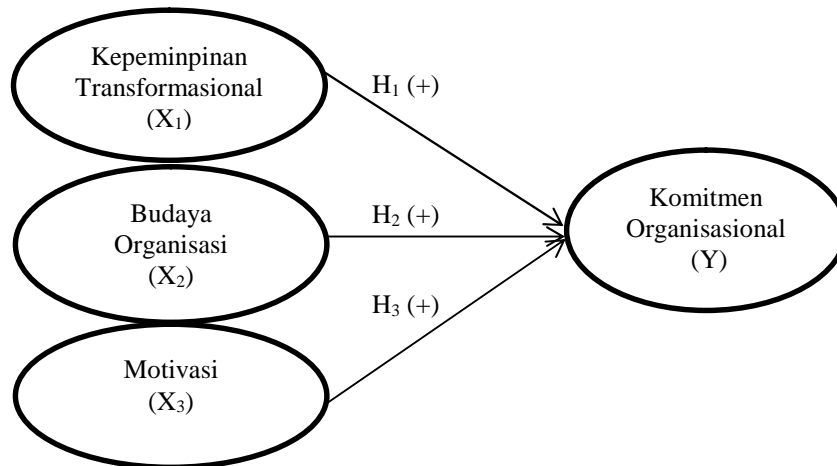
Terdapat enam dimensi budaya organisasi menurut hasil riset yang dilakukan oleh Hofstade *et al.* (1993) yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi. Keenam dimensi atau indikator tersebut adalah

Profesionalisme, Jarak dari manajemen, Percaya pada rekan sekerja, Keteraturan, Permusuhan (terdapat kemungkinan terjadinya konflik), Integrasi.

Motivasi berasal dari kata Latin “Movere” yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata “Movere” dalam bahasa Inggris sering di sepadankan dengan “Motivation” yang berarti pemberian motif, penimbulan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan (Priansa, 2014: 200). Menurut Arsyad (2011:323), motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapaiannya tujuan tertentu. Motivasi terhadap karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan menimbulkan rasa cinta terhadap pekerjaannya. Berdasarkan definisi para ahli di atas maka motivasi dapat dikatakan sebagai dorongan untuk mempengaruhi kinerja karyawan untuk melaksanakan serangkaian kegiatan kerja secara optimal guna mencapai tujuan organisasi.

Pemberian dorongan berupa motivasi dari atasan kepada bawahan yang dilakukan secara terus menerus akan menciptakan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan (Purnama, 2016). Menurut Sunyoto (2012:11), motivasi mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Adapun indikator-indikator pengukuran motivasi menurut Sunyoto (2012: 11), yaitu Tanggung jawab dalam melakukan kerja, Prestasi yang dicapai, Pengembangan diri, Kemandirian dalam bertindak. Indikator-indikator dari

pengukuran motivasi menurut Ardana *et al.* (2012:193) adalah 1) Penempatan kerja yang tepat yaitu menjelaskan bagaimana perusahaan menempatkan setiap karyawannya sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh karyawan. ; 2) Kondisi pekerjaan yang menyenangkan yaitu menjelaskan bagaimana karyawan merasa nyaman dalam bekerja diperusahaan. ; 3) Fasilitas rekreasi merupakan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya seperti liburan ketempat rekreasi. ; 4) Jaminan kesehatan yaitu berhubungan dengan jaminan kesehatan yang layak dan sesuai dengan kebutuhan karyawan.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Sumber Teori dan Hasil Penelitian sebelumnya sebagai berikut. H<sub>1</sub> : Bushra (2011), Ventari (2015), Yang (2012), Dunn (2012), Njoroge (2015), Jain dan Duggal (2015), Hughes (2012). ; H<sub>2</sub> : Acar (2012), Lauture (2012), Kumar (2012), Zain (2009), Pasek (2012), Hofstade (1991). ; H<sub>3</sub> : Awolusi (2013), Sharma (2015), Trang (2014), Yundong (2015), Salleh (2016).

Bushra *et al.* (2011), Ventarini (2015), Aydin dkk. (2013) dan Atmojo (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh

positif terhadap komitmen organisasi. Tuna *et al.* (2011) melakukan penelitian pada industri rumah sakit di Turki menyimpulkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif untuk meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Yang (2012), Dunn *et al.* (2012), Supit (2016) menemukan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Njoroge *et al.* (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional pada dosen institusi teknis di Kenya.

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Acar (2012), Manetje (2009), Zain *et al.* (2009) menyatakan terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Sementara, Lauture *et al.* (2012) memperoleh hasil bahwa persepsi positif dari budaya organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan. Kumar *et al.* (2012) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

H<sub>2</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Awolusi (2013) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan di bank Nigeria. Putri (2016) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai. Wardhani *et al.* (2015), Salleh *et al.* (2016), Sharma *et al.* (2016) menyatakan

bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan.

H<sub>3</sub> : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

## **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan dengan permasalahan yang akan diteliti, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif (hubungan) bertujuan untuk mengetahui hubungan diantara tiga variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Jenis penelitian ini berbentuk linier karena bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian ini dilakukan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung yang terdiri dari lima Bank Perkreditan Rakyat yaitu sebagai berikut: 1) PT. BPR Balaguna Perasta terletak di Jalan Raya Batutabih No. 99, Kabupaten Klungkung, Provinsi Bali. ; 2) PT. BPR Arta Rengganis terletak di Jalan Raya Besakih, Kabupaten Klungkung, Provinsi Bali. ; 3) PT. BPR Sari Jaya Sedana d/h Acuta Jaya terletak di Jalan Raya Sampalan No 88 X Dawan, Kabupaten Klungkung, Provinsi Bali.; 4) PT. BPR Sinar Puteramas terletak di Jalan Kecubung, Kabupaten Klungkung, Provinsi Bali. ; 5) PT. BPR Tridarma Putri terletak di Jalan Diponegoro No. 25, Kabupaten Klungkung, Provinsi Bali. Dalam penelitian ini yang menjadi obyek penelitian adalah Komitmen Organisasional, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi pada BPR di Kabupaten Klungkung.

Jenis data berdasarkan sifatnya yang digunakan pada penelitian ini adalah data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini yaitu gambaran umum perusahaan, struktur dan sejarah Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten

Klungkung. Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini yaitu jumlah karyawan yang bekerja di Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung dan hasil dari kuisisioner berupa jawaban responden yang di ukur menggunakan skala likert. Berdasarkan sumbernya, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber primer yang dikumpulkan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dan jawaban dari hasil kuisisioner yang disebarkan kepada responden. Selain itu terdapat sumber sekunder yang dikumpulkan bersumber dari internal organisasi Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung,. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi.

Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan yang bekerja pada lima Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung yang berjumlah 114 orang karyawan. Jumlah populasi pada lima BPR di Kabupaten Klungkung dijelaskan pada Tabel 2 sebagai berikut.

**Tabel 2.**  
**Jumlah Karyawan Pada Lima BPR di Kabupaten Klungkung**

No.	Nama Bank	Jumlah Karyawan
1.	PT. BPR Artha Rengganis	11 orang
2.	PT. BPR Balaguna Perasta	27 orang
3.	PT. BPR Sinar Puteramas	21 orang
4.	PT. BPR Tri Dharma Putri	36 orang
5.	PT. BPR Sari Jaya Sedana	19 orang
<b>Jumlah</b>		<b>114 orang</b>

Sumber: BPR Kabupaten Klungkung, 2018

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2010: 62). Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik *probability sampling* yaitu *proportionate stratified random*

*sampling* dengan menggunakan rumus *slovin*. Besarnya sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan rumus *slovin* sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \dots\dots\dots(1)$$

dimana :

- n* = jumlah elemen / anggota sampel
- N* = jumlah elemen / anggota populasi
- e* = error level ( 5% atau 0,05)

Populasi yang terdapat dalam penelitian ini berjumlah 114 orang dan tingkat signifikansi yang diterapkan sebesar 0,05, maka besarnya sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + N \times e^2}$$

$$n = \frac{114}{1 + 114 \cdot 0,05^2}$$

*n* = 88,71 dibulatkan menjadi 89

Jadi, jumlah keseluruhan responden dalam penelitian ini adalah 89 orang.

Metode penentuan sampel dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode *probability sampling* yaitu *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah salah satu teknik dalam penentuan sampel berdasarkan pertimbangan atau karakteristik tertentu dalam memilih sampel. Untuk menentukan besarnya sampel pada setiap BPR dilakukan dengan alokasi proporsional dengan cara sebagai berikut.

Jumlah sampel setiap BPR =  $\frac{\text{jumlah sampel}}{\text{jumlah populasi}}$  x jumlah setiap BPR

**Tabel 3.**  
**Perhitungan Jumlah Sampel Setiap BPR**

No.	Nama BPR	Perhitungan	Jumlah Sampel
1.	PT. BPR Artha Rengganis	$\frac{89}{114} \times 11 = 8,58$	9 orang
2.	PT. BPR Balaguna Perasta	$\frac{89}{114} \times 27 = 21,07$	21 orang
3.	PT. BPR Sinar Puteramas	$\frac{89}{114} \times 21 = 16,39$	16 orang
4.	PT. BPR Tri Dharma Putri	$\frac{89}{114} \times 36 = 28,10$	28 orang
5.	PT. BPR Sari Jaya Sedana	$\frac{89}{114} \times 19 = 14,83$	15 orang
<b>Jumlah</b>			89 orang

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Hasil perhitungan jumlah sampel di atas, maka kriteria pengambilan sampel dalam penelitian ini sebagai berikut : 1) Karyawan pelaksana bidang audit, dana, kredit, operasional, dan kepatuhan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung. ; 2) Karyawan tetap yang memiliki masa kerja minimal 6 bulan. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data yaitu Observasi non-partisipan, Wawancara mendalam dan Kuisisioner. Pengisian kuisisioner dengan menggunakan skala likert dengan nilai sebagai berikut.

**Tabel 4.**  
**Alternatif Jawaban Responden**

Simbol	Alternatif Jawaban	Skor
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono, 2014

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis data yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS (*Statistic Package of Social Science*). Analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis statistik deskriptif. Menurut Sugiyono



(2004:169) analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Selain itu, penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda yaitu model analisis yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan dalam penelitian ini yaitu regresi linear berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui ketergantungan dari suatu variabel terkait dengan satu atau lebih variabel bebas (Wirawan 2002:293). Adapun persamaan regresi linear berganda rumusnya sebagai berikut.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

- Y = Komitmen organisasional
- $\beta_0$  = Bilangan konstanta
- X1 = Kepemimpinan transformasional
- X2 = Budaya Organisasi
- X3 = Motivasi
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = Koefisien regresi variabel X1, X2, X3
- e = Residual model

Penelitian ini menggunakan statistik parametrik dengan model regresi berganda, maka peneliti melakukan uji multikolonieritas dan uji heteroskedastisitas. Uji normalitas tidak digunakan dalam penelitian ini karena jumlah sampel lebih dari 30 orang (>30). Penelitian ini juga melakukan pengujian ketepatan model (Uji F). Tujuan dari dilakukannya uji f yaitu untuk menguji signifikansi pengaruh variabel bebas secara serempak terhadap variabel terikat. Uji Hipotesis penelitian ini menggunakan uji signifikansi koefisien regresi secara parsial (uji t). Uji regresi parsial (t-test) memiliki tujuan untuk menguji

signifikansi pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat

Koefisien determinasi (*R square*) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. *Adjusted R Square* berarti *R Square* sudah disesuaikan dengan derajat masing-masing jumlah kuadrat yang tercakup dalam perhitungan *Adjusted R Square*. Nilai koefisien determinasi adalah 0 (nol) atau 1 (satu).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Instrumen	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0,790	Valid
	X1.2	0,782	Valid
	X1.3	0,679	Valid
	X1.4	0,651	Valid
	X1.5	0,532	Valid
	X1.6	0,678	Valid
	X1.7	0,766	Valid
	X1.8	0,605	Valid
Budaya Organisasi (X2)	X2.1	0,682	Valid
	X2.2	0,683	Valid
	X2.3	0,816	Valid
	X2.4	0,627	Valid
	X2.5	0,314	Valid
	X2.6	0,711	Valid
	X2.7	0,503	Valid
Motivasi (X3)	X3.1	0,320	Valid
	X3.2	0,385	Valid
	X3.3	0,432	Valid
	X3.4	0,605	Valid
	X3.5	0,484	Valid
	X3.6	0,517	Valid
	X3.7	0,524	Valid
	X3.8	0,624	Valid
Komitmen Organisasional	Y.1	0,361	Valid
	Y.2	0,426	Valid
	Y.3	0,640	Valid
	Y.4	0,732	Valid
	Y.5	0,655	Valid
	Y.6	0,532	Valid
	Y.7	0,382	Valid
	Y.8	0,372	Valid
	Y.9	0,556	Valid

*Sumber:* Data primer diolah, 2018

Uji validitas dilakukan untuk mengukur indikator penelitian apakah sudah tepat di dalam instrumen penelitian yang berupa kuesioner. Instrumen dapat dikatakan valid apabila instrumen yang digunakan dapat mengukur apa yang seharusnya di ukur. Hasil olahan data pada Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi, dan komitmen organisasional memiliki nilai *Pearson Correlation* yang lebih besar dari angka 0,30. Korelasi tiap indikator tersebut bernilai positif ( $r > 30$ ), sehingga seluruh indikator tersebut dikatakan telah memenuhi syarat validitas data.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi alat ukur dalam penggunaannya. Instrumen dapat dikatakan reliabel jika digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, maka akan menghasilkan data yang sama.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,831	Reliabel
Budaya Organisasi	0,730	Reliabel
Motivasi	0,725	Reliabel
Komitmen Organisasional	0,714	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keempat instrumen penelitian yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi, dan komitmen organisasional memiliki koefisien *cronbach's alpha* yang lebih besar dari angka 0,70 sehingga pernyataan pada kuesioner dapat dikatakan reliabel, sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

Responden penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada lima BPR di Kabupaten Klungkung. Penelitian ini menggunakan 89 kuesioner, berikut rincian pengiriman dan pengembalian kuesioner disajikan pada Tabel 7 sebagai berikut.

**Tabel 7.**  
**Rincian Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (100%)
1	Kuesioner yang di sebar	89	100
2	Kuesioner yang tidak kembali	0	0
3	Kuesioner yang kembali	89	100
4	Kuesioner yang digugurkan	0	0
5	Kuesioner yang digunakan	89	100
<b>Response rate</b>		<b>89</b>	<b>100</b>

*Sumber:* Data primer diolah, 2018

Kuesioner yang disebar kepada responden sebanyak 89 kuesioner dan seluruh kuesioner diterima kembali. Tidak terdapat kuesioner yang digugurkan karena semua kuesioner yang diterima kembali terisi dengan lengkap, sehingga seluruh kuesioner layak digunakan untuk analisis lebih lanjut sebanyak 89 orang.

Berdasarkan data pada tabel 8 karakteristik berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung adalah berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebesar 60,67 persen dibandingkan perempuan sebesar 39,33 persen. Karyawan didominasi oleh jenis kelamin laki-laki karena bidang pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan laki-laki yaitu sebagai kepala bagian, supir, satpam, *office boy* dan kolektor. Karakteristik berdasarkan usia menunjukkan bahwa karyawan Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung sebagian besar berusia 20-35 tahun, yaitu 46 orang dengan persentase sebesar 51,69 persen. Persentase terendah terdapat pada usia kurang dari 20 tahun, yaitu sebesar 8,98 persen.

**Tabel 8.**  
**Karakteristik Responden pada Lima BPR di Kabupaten Klungkung**

No.	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah Orang	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki – Laki	54	60,67
		Perempuan	35	39,33
		<b>Jumlah</b>	<b>89</b>	<b>100</b>
2	Usia	<20 Tahun	8	8,98
		20-35 Tahun	46	51,69
		36-50 Tahun	35	39,33
		<b>Jumlah</b>	<b>89</b>	<b>100</b>
3	Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	17	19,10
		Diploma (D3)	21	23,60
		Strata (S1)	38	42,70
		Strata (S2)	13	14,60
		<b>Jumlah</b>	<b>89</b>	<b>100</b>
4	Lama Bekerja	< 1 Tahun	14	15,73
		1-2 Tahun	23	25,84
		>2 Tahun	52	58,43
		<b>Jumlah</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

*Sumber:* Data primer diolah, 2018

Karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir menunjukkan bahwa karyawan Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung sebagian besar berpendidikan Strata 1 (S1), yaitu berjumlah 38 orang dengan persentase sebesar 42,70 persen. Karyawan didominasi oleh pendidikan terakhir Strata 1 karena pekerjaan yang dilakukan membutuhkan keahlian khusus. Karakteristik berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa karyawan Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung sebagian besar lama bekerja lebih dari 2 tahun. Karyawan didominasi oleh lama bekerja lebih dari 2 tahun karena Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung rata-rata sudah berdiri di atas 10 tahun.

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap masing-masing indikator. Seluruh variabel dideskripsikan dengan menggunakan nilai rata-rata. Wirawan (2014:33) memaparkan, untuk mendeskripsikan penilaian responden mengenai variabel-variabel dalam

penelitian perlu dilakukan penentuan distribusi frekuensi berdasarkan nilai intervalnya. Adapun formula untuk menentukan nilai interval yang dimaksud dengan menggunakan nilai skor pada penelitian ini, nilai maksimal sebesar 5 dan minimal 1, adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Nilai Interval} &= \frac{(\text{Nilai batas tertinggi} - \text{Nilai batasterendah})}{\text{Jumlah kelas}} \\ &= \frac{(5-1)}{5} = 0,8 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil interval range, maka diperoleh rata-rata skor yang ada berdasarkan kriteria pada Tabel 9 sebagai berikut.

**Tabel 9.**  
**Kriteria Skor Variabel Penelitian**

Nilai Skor	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi	Motivasi	Komitmen Organisasional
1,00-1,80	Sangat lemah	Sangat lemah	Sangat rendah	Sangat rendah
1,81-2,60	Lemah	Lemah	Rendah	Rendah
2,61-3,40	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang
3,41-4,20	Kuat	Kuat	Tinggi	Tinggi
4,21-5,00	Sangat kuat	Sangat kuat	Sangat tinggi	Sangat tinggi

*Sumber:* Wirawan, 2014

Kriteria pengukuran skor variabel penelitian tersebut menunjukkan bahwa responden yang memilih setuju atau sangat setuju menunjukkan tinggi nilai rata-rata yang diperoleh semakin baik terhadap indikator maupun variabel sedangkan responden yang memilih tidak netral, tidak setuju, atau sangat tidak setuju menunjukkan kecilnya nilai rata-rata yang diperoleh terhadap indikator maupun variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi, dan komitmen organisasional. Berdasarkan hasil penilaian dapat diketahui bahwa tanggapan responden melalui masing-masing indikator dari setiap variabel sebagai berikut.

**Tabel 10.**  
**Penilaian Responden terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional**

No.	Indikator	Frekuensi Resnponden					Rata-Rata Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1.	Pemimpin merupakan role model (panutan) saya dalam perusahaan	0	1	1	43	44	4,46	Sangat Kuat
2.	Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya menyelesaikan suatu pekerjaan	0	0	6	50	33	4,30	Sangat Kuat
3.	Pemimpin memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik	0	0	5	56	28	4,26	Sangat Kuat
4.	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri karyawan	0	0	4	58	27	4,26	Sangat Kuat
5.	Pemimpin mendorong karyawan menggunakan kreativitas	0	1	0	57	31	4,33	Sangat Kuat
6.	Pemimpin mendorong karyawan untuk selalu inovatif	0	0	0	68	21	4,24	Sangat Kuat
7.	Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri	0	0	3	49	37	4,38	Sangat Kuat
8.	Pemimpin memperlakukan saya sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota	0	2	26	43	18	3,86	Kuat
<b>Variabel Kepemimpinan Transformasional</b>							<b>4,26</b>	<b>Sangat Kuat</b>

*Sumber:* Data primer diolah, 2018

Keseluruhan pernyataan mengenai kepemimpinan transformasional memperoleh nilai rata-rata total sebesar 4,26, yang berarti bahwa jumlah responden sebagian besar memilih setuju dan sangat setuju pada kuesioner kepemimpinan transformasional, maka pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap karyawan. Pemimpin mampu mencontohkan kepada karyawan agar menirukan cara kerja yang dimiliki dan mampu menginspirasi karyawan.

**Tabel 11.**  
**Penilaian Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi**

No.	Indikator	Frekuensi Resnponden					Rata-Rata Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1.	Saya di dorong untuk mempunyai inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan	0	0	2	59	28	4,29	Sangat Kuat
2.	Saya dituntut dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat	0	0	12	46	31	4,21	Sangat Kuat
3.	Saya senantiasa bekerja dengan menekankan hasil maksimal	0	0	5	55	29	4,27	Sangat Kuat
4.	Pihak manajemen perusahaan memotivasi saya untuk aktif mengambil peluang	0	0	0	52	37	4,42	Sangat Kuat
5.	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim	0	0	2	60	27	4,28	Sangat Kuat
6.	Saya dituntut untuk bekerja giat	0	0	5	63	21	4,18	Kuat
7.	Saya merasakan ketenangan dan keikhlasan melakukan aktivitas kerja	1	0	6	66	16	4,08	Kuat
<b>Variabel Budaya Organisasi</b>							<b>4,25</b>	<b>Sangat Kuat</b>

*Sumber:* Data primer diolah, 2018

Skor rata-rata penilaian responden terhadap budaya organisasi sebesar 4,25, yang berarti bahwa jumlah responden sebgaiian besar memilih setuju dan sangat setuju pada kuesioner budaya organisasi. Skor rata-rata tertinggi penilaian responden pada variabel budaya organisasi yaitu 4,29 yang menyatakan bahwa karyawan mampu di dorong untuk mempunyai inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan. Skor rata-rata terendah pada variabel budaya organisasi yaitu 4,08 yang menyatakan bahwa karyawan merasa ketenangan dan keikhlasan melakukan aktivitas kerja di Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung. Maka, pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung sudah kuat. Budaya organisasi sudah diterapkan dengan baik di Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung



**Tabel 12.**  
**Penilaian Responden Terhadap Variabel Motivasi**

No.	Indikator	Frekuensi Resnponden					Rata-Rata Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1.	Penempatan pekerjaan saat ini sudah sesuai dengan keahlian yang saya miliki	0	1	18	60	10	3,46	Tinggi
2.	Penempatan kerja dalam perusahaan ini sesuai dengan pengalaman kerja	0	2	16	62	9	3,15	Sedang
3.	Saya merasa nyaman bekerja di perusahaan ini	1	0	15	60	13	3,94	Tinggi
4.	Saya merasa aman dalam melakukan pekerjaan di perusahaan ini	0	0	17	43	29	4,13	Tinggi
5.	Perusahaan saya memberikan fasilitas rekreasi	0	1	35	40	13	3,73	Sedang
6.	Fasilitas rekreasi mampu meningkatkan semangat kerja	0	2	13	60	14	3,97	Tinggi
7.	Jaminan kesehatan yang diberikan perusahaan sesuai dengan kebutuhan saya	0	1	1	66	21	4,20	Tinggi
8.	Saya merasa terlindungi dengan adanya jaminan kesehatan	0	0	2	50	37	4,39	Sangat Tinggi
<b>Variabel Motivasi</b>						<b>3,87</b>	<b>Tinggi</b>	

*Sumber:* Data primer diolah, 2018

Skor rata-rata motivasi sebesar 3,87, yang berarti bahwa sebagian besar responden memilih setuju. Skor rata-rata tertinggi penilaian responden pada variabel motivasi yaitu 4,39 yang menyatakan bahwa karyawan merasa terlindungi dengan adanya jaminan kesehatan. Skor rata-rata terendah pada variabel motivasi yaitu 3,15 yang menyatakan bahwa karyawan merasa penempatan kerja dalam Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung sesuai dengan pengalaman kerja. Maka, tingginya motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan pada BPR di Kabupaten Klungkung dikatakan tinggi. Motivasi yang diberikan pemimpin kepada karyawan mampu mendorong karyawan berkeaktifitas tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.

**Tabel 13.**  
**Penilaian Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasional**

No.	Indikator	Frekuensi Responden					Rata-Rata Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1.	Saya merasa senang menghabiskan sisa karir di organisasi ini	0	0	2	83	4	4,02	Tinggi
2.	Saya memiliki rasa suka duka terhadap organisasi ini	0	1	25	36	27	4,00	Tinggi
3.	Saya merasa bangga menjadi bagian organisasi ini	0	0	11	53	25	4,16	Tinggi
4.	Sangat sulit untuk mendapatkan pekerjaan jika saya keluar dari organisasi ini	0	3	16	54	16	3,93	Tinggi
5.	Saya berkeinginan tetap di organisasi ini karena gaji	0	2	14	41	32	4,16	Tinggi
6.	Bekerja di organisasi ini merupakan kesempatan baik	0	12	1	68	8	3,81	Tinggi
7.	Saya bersedia dilibatkan dalam kegiatan organisasi	0	2	20	65	2	3,75	Tinggi
8.	Saya berkeinginan menghabiskan karir di organisasi ini	0	33	35	19	2	2,82	Sedang
9.	Masih ada tanggung jawab jika saya ingin keluar dari organisasi	0	1	4	47	37	4,35	Sangat Tinggi
<b>Variabel Komitmen Organisasional</b>						<b>3,89</b>	<b>Tinggi</b>	

*Sumber:* Data primer diolah, 2018

Penilaian responden terhadap variabel komitmen organisasional menunjukkan skor rata-rata komitmen organisasional sebesar 3,89, yang berarti sebagian besar responden memilih setuju terhadap penilaian komitmen organisasional. Skor rata-rata tertinggi penilaian responden pada variabel komitmen organisasional yaitu 4,16 yang dinyatakan pada tabel ketiga dan tabel kelima. Skor rata-rata terendah pada variabel motivasi yaitu 2,82 yang menyatakan bahwa karyawan tidak akan meninggalkan perusahaan jika masih ada tanggung jawab pekerjaan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung. Maka, komitmen organisasional memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung masuk ke dalam kategori tinggi.

**Tabel 14.**  
**Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7,206	3,428		2,102	0,039
X1	0,455	0,122	0,469	3,726	0,000
X2	0,239	0,144	0,188	1,655	0,002
X3	0,164	0,125	0,130	1,307	0,015
R	0,712				
R <sup>2</sup>	0,507				
F hitung	29,182				
Sig. F	0,000				

Sumber: Data primer diolah, 2018

Persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini dapat ditulis sebagai berikut.

$$Y = + \text{ }_1X1 + \text{ }_2X2 + \text{ }_3X3 \dots\dots\dots(2)$$

$$Y = 7,206 + 0,455X1 + 0,239X2 + 0,164X3$$

Berdasarkan persamaan tersebut maka variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Klungkung. 7,206 = Merupakan bilangan konstanta. 0,455 = Berarti pengaruh positif kepemimpinan transformasional mengakibatkan peningkatan komitmen organisasional (Y) karyawan, dengan asumsi variabel bebas dianggap konstan. 0,239 = Berarti pengaruh positif budaya organisasi mengakibatkan peningkatan komitmen organisasional (Y) karyawan, dengan asumsi variabel bebas dianggap konstan. 0,164 = Berarti pengaruh positif motivasi mengakibatkan peningkatan komitmen organisasional (Y) karyawan, dengan asumsi variabel bebas dianggap konstan.

Besarnya nilai R adalah 0,712 yang artinya hubungan variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi dengan komitmen organisasional cukup tinggi. Besarnya nilai R<sup>2</sup> adalah sebesar 0,507 yang artinya

sebesar 50,07 persen komitmen organisasional dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi.

**Tabel 15.**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.712	0.507	0.495	2.150

Sumber: Data primer diolah, 2018

Nilai R Square adalah 0,507 yang artinya 50,07 persen komitmen organisasional karyawan BPR di Kabupaten Klungkung dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi yang diterapkan di BPR, sedangkan sisanya 49,93 persen dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompensasi, kepuasan kerja, dan lain sebagainya yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Uji multikolinearitas diukur untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dalam model regresi yaitu mempunyai angka *Tolerance* > 0,10 atau mempunyai nilai VIF < 10. Berdasarkan hasil analisis, dapat dilihat bahwa koefisien *Tolerance* semua variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF yang lebih kecil dari 10. Hasil ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat gejala multikolinear dari model regresi yang dibuat sehingga pada model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas.

**Tabel 16.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Colinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
X1 Kepemimpinan Transformasional	0,366	2,735
X2 Budaya Organisasi	0,447	2,235
X3 Motivasi	0,584	1,711

Sumber: Data primer diolah, 2018

Uji Heteroskedastisitas diukur untuk mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melakukan Uji *Glejser* dengan meregresi nilai absolut terhadap variabel independen, dengan ketentuan jika nilai signifikan di atas 0,05 maka memiliki arti tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji menunjukkan nilai signifikansi lebih dari 0,05 yang artinya model regresi bebas dari gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 17.**  
**Tabel Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Sig.	Keterangan
X1 Kepemimpinan Transformasional	0,558	Lolos Uji
X2 Budaya Organisasi	0,785	Lolos Uji
X3 Motivasi	0,472	Lolos Uji

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil uji, nilai signifikansi F adalah sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 ( $F < 0,05$ ) yang berarti variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan motivasi kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan secara serempak atau bersama-sama terhadap variabel terikat yaitu komitmen organisasional ( $Y$ ), sehingga penelitian ini dapat dikatakan memenuhi uji kelayakan model atau model penelitian dinyatakan layak digunakan sebagai model regresi.

**Tabel 18.**  
**Hasil Uji t**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	7,206	3,428		2,102	0,039
X1	0,455	0,122	0,469	3,726	0,000
X2	0,239	0,144	0,188	1,655	0,002
X3	0,164	0,125	0,130	1,307	0,015

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil uji statistik, diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai koefisien beta positif sebesar 0,455 dengan nilai

signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Ini berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Variabel budaya organisasi memiliki nilai koefisien beta positif sebesar 0,239 dengan nilai signifikansi 0,002 yang lebih kecil dari 0,05. Ini berarti budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Variabel motivasi memiliki nilai koefisien beta positif sebesar 0,164 dengan nilai signifikansi 0,015 yang lebih kecil dari 0,05. Ini berarti motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

#### **SIMPULAN DAN SARAN**

Kepemimpinan transformasional, budaya organisasional dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Ini berarti bahwa semakin kuat kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi maka semakin kuat komitmen organisasional karyawan. Ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi karyawan maka semakin kuat komitmen organisasional karyawan pada BPR di Kabupaten Klungkung.

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian dan simpulan, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut: Saran bagi pihak manajemen BPR mengenai pertimbangan individual agar di perhatikan melalui pelatihan kerja dan kegiatan individual karyawan. Penempatan kerja yang tepat sesuai dengan pengalaman karyawan dan kemampuan karyawan lebih diperhatikan dalam menyelesaikan pekerjaan. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan lokasi dan mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi serta variabel-variabel lainnya.

## REFERENSI

- Acar, A Zafer. 2012. Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Social and Behavioral Sciences*, 5 (8), pp. 217-226.
- Ardana, I Komang dan I Wayan Mudiarta Uthama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 1. Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arsyad, Azhar. 2011. *Media Pembelajaran*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Atmojo, Marnis. 2012. The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 5(2), pp. 116-135.
- Awolusi, Olawumi Dele. 2013. Effects Of Motivation On Employees Job Commitment In The Nigerian Banking Industry: An Empirical Analysis. *International Journal of Business and Innovation Research*, 1(3), pp. 21-27.
- Aydin, Ayhan. 2013. The Effect of School Principals Leadership Styles on Teachers Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 2(3), pp. 123-140.
- Bakshi, Arti, Kuldeep Kumar, dan Ekta Rani. 2009. Organizational justice Perception as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitmen. *International Journal of Business and Management*, 4(9), pp. 75-86 .
- Bushra, Fatima, Ahmad Usnan, dan Avsir Naveed. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), pp. 21-29.
- Daft Richard L. 2010. *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Dunn, M.W., Dastoor, B., dan Sims R.L. 2012. Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Culture Perspective. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), pp. 25-29.
- Ghozali, Imam. 2014. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Edisi ke-7*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Griffin. 2004. *Manajemen, alih bahasa Gina Gania*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Malayu.S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hughes, R.L., Ginnet R.C., dan Curphy G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman. Edisi Ketujuh*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jain, Priyanka dan Dr. Taranjeet Duggal. 2016. The Influence of Transformational Leadership and Emotional Intelligence on Organizational Commitment. *Journal of Commerce & Management Thought*, 7(3), pp. 586-598.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi Edisi 9 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kumar, Ramesh, Charles Ramendran, dan Peter Yacob. 2012. “A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees’ Fit the Organizational Culture And the Importantof their Commitment”. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(5), pp. 9-42.
- Lauture, Renaud. 2012. Impact Of Culture On The Organizational Commitment Of Public-Sector Employees In Haiti. *International Business & Economics Research Journal*, 11(3), pp. 331-342.
- Manetje O., Martins. 2009. The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment. *Southern African Business Review*, 13(1), pp. 87-111.
- Meyer dan Allen. 1991. A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89.
- Njoroge, D., H. Gachunga, dan Kihoro, J. 2015. Transformasional Leadership Style and Organizational Commitment: The Moderating Effect Of Employee Participation. *The Strategic Journal of Business and Change Management*, 2(6), pp. 94-107.
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Purnama, Nurul Qomarianing, Sunuharyo, Bambang Swasto, dan Arik Prasetya. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank BRI cabang Kawi Malang). *Jurnal Administrasi dan Bisnis (JAB)*, 40(2), hal. 39-47.
- Putri, Nurdiana Eka, Abdul Hakim, dan M. Makmur. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai. *JISIP: Jurnal ilmiah Sosial dan Ilmu Politik*, 4(1), hal. 31-42.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen edisi kesepuluh*. Jakarta: Erlangga.



- Salleh, Suzila Mat. 2016. The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(5), pp. 139-143.
- Sanhaji, Akhmad, Eko Soetjipto Budi, dan Suharto. 2016. Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, 1(5), hal. 917-926.
- Sharma, Richa, Pooja Sharma, dan V.K. Pandey. 2016. Motivation and Quality Of Work Life (QWL) Programmes As Predictors of Employee Commitment: A Study Of Service Organisation In Gwalior Region. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 5(1), pp. 37-41.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Teori, Kuesioner, Dan Analisa Data Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service (CAPS).
- Supit, Isa Yohannes Israel. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 4(3), hal. 351-368.
- Surbakti. 2013. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Dap IV Semarang. *Journal Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang*, 1(1), hal. 55-67.
- Tuna, M., I. Ghazzawi, A. A. Tuna, dan O. Catir. 2011. Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case of Turkey's Hospitality Industry, *S.A.M Advanced Management Journal*, 76(3), pp. 10-25.
- Umar, Husein. 2007. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ventarini, Rita. 2015. Analisis Hubungan Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Allianz Life: Analisis Korelasi. *Jurnal Ekonomi Kuantitatif Terapan (JEKT)*, 8(2), hal. 122-128.
- Wardhani, Winda Kusuma. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 2(1), hal. 1-10.
- Wibowo, I Gede Putro, Gede Riana, dan Made Surya Putra. 2015. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Karyawan. *Jurnal Manajemen Unud*, 4(2), hal. 80-115.

Wirawan. 2013. *Kepemimpinan. Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian Edisi 1 Cetakan 1*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Yang, Mu-Li. 2012. Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioner' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Social Behavior and Personality*, 40(1), pp. 31-46.

Zahari, I.B., dan A.M.A. Subarghi. 2012. The Effect Organizational Culture and The Relationship Between Transformational Leadership and Job in Sector of Libya. *International Business Research*, 5(9), pp. 89-97.

Zain, Zahariah, Razanita Ishak, dan Erlane K Ghani. 2009. The Influence Of Corporate Culture On Organizational Commitment: A Study On Malaysian Listed Company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 17(11), pp. 16-26.